

# Onderzoeksverslag

**Af en toe verwarrend, maar gek genoeg werkt het**

Stichting Wegloophuis Utrecht

Door:

Dhr. T. Verschoor, MSc  
Kwalitatief onderzoeker  
December 2016

## Voorwoord

Na organisatorische wijzigingen dit jaar is bij Stichting Wegloophuis Utrecht de noodzaak gerezen om een beter inzicht te krijgen in eigen organisatie. Stichting Wegloophuis Utrecht is het enige nog overeind staande wegloophuis in Nederland en bestaat al bijna 35 jaar. Ze zien hun manier van werken als uniek en willen dan ook graag hun bedrijfscultuur in kaart brengen om dit te beschermen en voort te zetten in de toekomst.

Het Wegloophuis besepte zich dat ze vanwege hun eigen positie in de organisatie niet objectief naar de bedrijfscultuur kunnen kijken. Hierdoor hebben ze mij benaderd en als kwalitatief onderzoeker heb ik de opdracht aangenomen. In dit onderzoeksverslag vind je een korte omschrijving van het doel, de inhoud en het verloop van het onderzoek. In de bijlagen zitten de twee producten die voortkomen uit het onderzoek, namelijk de gedragscode en de publicatie.

Dit onderzoek is een succes geworden dankzij de medewerking, openheid en gastvrijheid van de medewerkers en (ex-)bewoners van het Wegloophuis. Gedurende de hele samenwerking met het Wegloophuis voelde ik mij altijd meer dan welkom, ik voelde mij thuis.

## Waarom een cultureel antropoloog?

De mens is slachtoffer van zijn eigen concept van mens-zijn, de mens zit er in vast. De wereld wordt door de mens beschreven met begrippen die het zelf heeft uitgevonden. Het wordt van binnenuit beschreven. Want hoe kun je buiten de wereld staan? Hoe kun je buiten je eigen mensheid staan?

Daarnaast is de mens een product van zijn of haar omstandigheden. Een product van de gemeenschap. Hoe kan je jezelf bevrijden uit je sociaal-culturele context als je hiervoor alleen maar je eigen gereedschap kunt gebruiken. Gereedschap ontstaan in diezelfde sociaal-culturele context?

Aan de andere kant, kan men jouw sociaal-culturele context beschrijven zonder deel te zijn van die context? Zonder bekend te zijn met begrippen die ontstaan zijn in die context?

Met het voorgaande in het achterhoofd, is het mogelijk objectief kijken naar je eigen bedrijfscultuur? Een cultuur waar je zelf deel van bent. Zijn de normen en waarden die je als organisatie nastreeft daadwerkelijk zo ingebed als je denkt? Delen de medewerkers diezelfde normen en waarden? Wat zorgt voor de onderlinge verbondenheid? Welke aspecten zijn belangrijk om de kwaliteit in het werk te waarborgen? Hoe optimaliseer je de aanwezige organisatieprocessen?

Als cultureel antropoloog en kwalitatief onderzoeker zet ik mijn eigen gereedschap in om deel te worden van de onderzoekspopulatie, de organisatie in kwestie. Door mijzelf in deze positie te plaatsen leer ik de cultuur-specifieke begrippen die gebruikt worden om de bedrijfscultuur van binnenuit te definiëren. Maar zonder het gevaar van subjectiviteit gezien mijn status als buitenstaander. Een status die mij de mogelijkheid biedt een kritisch blik te werpen op alle belangrijke aspecten van de bedrijfscultuur. Middels het gebruik van diverse onderzoeksmethodes waarborg ik de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hierdoor garandeer ik ook de objectiviteit van mijn onderzoeksresultaten.

## Het onderzoek

Als kwalitatief onderzoeker heb ik participerende observatie toegepast als hoofd onderzoeksmethode. Ter aanvulling maakte ik gebruik van open en semi-gestructureerde interviews. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van diverse publicaties en overige documenten aangaande het Wegloophuis. Belangrijk voor het succes van participerende observatie is de toegang tot de onderzoekspopulatie. Om een goede toegang te realiseren ben ik als vrijwilliger aan het werk gegaan. Daardoor kreeg ik ook verantwoordelijkheden op de werkvloer. Dit zette mij op gelijke voet met de overige medewerkers. Hierdoor had ik perfecte toegang tot de onderzoekspopulatie en kon ik makkelijk rapport opbouwen dat ten goede kwam van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Het onderzoek had een tweeledig doel. Het Wegloophuis inzicht geven in de eigen organisatie en het vastleggen, en daardoor het behouden, van de bedrijfscultuur. Om dit te realiseren is er gekozen voor twee verschillende eindproducten. Het eerste product is een gedragscode waarin de normen en waarden van het Wegloophuis zijn vastgelegd. De inhoud hiervan heb ik gebaseerd op mijn onderzoek en in de conceptfase teruggekoppeld naar het Wegloophuis. Hieruit is een definitieve versie ontstaan waar zowel ik als het Wegloophuis achter staan. De gedragscode zal intern worden gebruikt en het nut zit hem vooral in de verheldering van de identiteit van het Wegloophuis en het waarborgen van de normen en waarden van de organisatie.

Het tweede product is een publicatie over de bedrijfscultuur van het Wegloophuis. De publicatie biedt inzicht aan de medewerkers van het Wegloophuis. Zo kunnen ze een andere kijk in hun eigen keuken nemen. Hier staat bewustwording en reflectie centraal. Daarnaast wordt de publicatie gebruikt ter promotie van het Wegloophuis en hun unieke werkwijze in de sector van geestelijke gezondheidszorg. Dit was uiteraard afhankelijk van de resultaten van het onderzoek, aangezien het een objectief onderzoek was. Desalniettemin had het Wegloophuis er alle vertrouwen in dat de resultaten gebruikt konden worden voor promotionele activiteiten. Het resultaat laat zien dat dit vertrouwen volledig gegrond is.

Het is belangrijk om te vermelden dat het onderzoek een momentopname is. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van februari 2016 tot en met september 2016. In deze periode ben ik bijna wekelijks aanwezig geweest. Hoewel dit een redelijk lange periode betreft, is en blijft het een momentopname. Elk jaar is er een wissel van stagiaires. En bewoners komen en gaan ook regelmatig. Het ene team is het andere niet en zo ook met de bewoners. Kortom, de beschrijvingen in de publicatie zijn niet een representatie van een statisch gegeven. Je kan je dan afvragen in hoeverre ze representatief zijn. Maar de kern, de normen en waarden, zijn de fundering van de werkwijze. In andere woorden, de personages in het verhaal veranderen maar het verhaal blijft hetzelfde.



## Stichting Wegloophuis Utrecht

Waterstraat 11 | 3511 BW | Utrecht  
+31 (0)30-231 66 27

Bijlage 1: Gedragscode

## Introductie

Stichting Wegloophuis Utrecht heeft als doel, zoals beschreven in de statuten, het bevorderen en tot stand komen en handhaven van een huis (Wegloophuis) in Utrecht ten behoeve van de opvang van mensen, die zijn weggelopen uit de psychiatrische inrichtingen met name in de regio Utrecht, op een zodanige wijze, dat recht wordt gedaan aan de doelstellingen, die zulk een huis beoogt. De betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van de bewoners dienen hierbij centraal te staan.

Het Wegloophuis werkt niet met dossiers en diagnoses, maar met mensen. Het Wegloophuis probeert mensen onder hun etikettering vandaan te halen door ze te stimuleren zelf te handelen en niet te behandelen. Op basis van een gelijkwaardige 'mens-tot-mens' benadering, waarin respect en eigen verantwoordelijkheid centraal staan, probeert het Wegloophuis een basis van vertrouwen te scheppen. Hierin kan het zelfvertrouwen van bewoners weer groeien en worden ze gestimuleerd hun leven in eigen hand te nemen.

Zowel het Wegloophuis als het Vervolghuis kiest voor kleinschalige opvang midden in de samenleving. In een 'gewoon' huis in een 'gewone' straat in een 'gewone' wijk komen bewoners meer tot hun recht en vervreemden ze niet van de maatschappij. Ook in haar eigen twee panden probeert de stichting integratie te bewerkstelligen, door een deel ervan te verhuren aan een woongroep. Het Wegloophuis is een open, laagdrempelig opvanghuis, zonder hulpverleningsplannen en therapieën. De begeleiding is gratis en vindt plaats op initiatief van de bewoner. Wel houden de medewerkers toezicht op het naleven van de huisregels.

Onze werkwijze is de reden van het succes van het Wegloophuis en zorgt er al jaar en dag voor dat de bewoners aan hun zelfstandigheid werken en succesvol kunnen gaan participeren in de samenleving. Deze gedragscode is dan ook bedoeld voor het volgende gebruik:

- Als reflectiemiddel en maatstaf voor de huidige medewerkers met betrekking tot hun werkwijze om te zorgen dat de waarden van het Wegloophuis centraal blijven staan in hun werk.
- Als introductie voor nieuwe medewerkers met betrekking tot de normen en waarden van het Wegloophuis om bekend te raken met hun nieuwe werkomgeving.
- Als middel voor zelfregulering dat zorgt dat iedere medewerker weet wat er van hem of haar wordt verwacht en de verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengt om zo samen als één geheel achter onze waarden en normen te staan om een zo goed mogelijke kwaliteit van werk te leveren en te blijven leveren.

Deze gedragscode zal continu kritisch worden bekeken en middels suggesties en opmerkingen up-to-date worden gehouden.

## **De kernwaarden van Stichting Wegloophuis Utrecht**

Het hart van de stichting bestaat uit onze kernwaarden en deze definiëren de manier waarop wij werken en daardoor onze cultuur en betrokkenheid tot deze cultuur en zorgt voor de beste kwaliteit die wij als professionals, semi-professionals, vrijwilligers, stagiaires, et cetera kunnen leveren, aan de bewoners en aan elkander.

- 1. Wij werken middels een mens-tot-mens benadering** - we werken niet met dossiers en diagnoses maar met mensen waarbij onze relatie gekenmerkt wordt door gelijkwaardigheid, respect en vertrouwen.
- 2. Wij zijn een 'thuis'** - wij bieden een 'thuis' aan waarin verbondenheid en vrijheid van eigen identiteit centraal staan.
- 3. Wij communiceren open en eerlijk** - duidelijke en eerlijke communicatie in een omgeving van vertrouwen zorgt voor meer effectiviteit, groei en een plezierige werkomgeving.
- 4. Wij werken samen** - ik werk voor jou, jij werkt voor mij en wij werken voor elkaar. We zijn een individu in een team met een collectief doel en delen onze verantwoordelijkheden.
- 5. Wij besluiten samen** - met een horizontale organisatiestructuur maken wij zo breed mogelijk gedragen besluiten waarin eenieder een gelijkwaardige stem heeft.
- 6. Wij groeien samen** - actief vragen, reflecteren, feedback geven en geïnformeerd blijven staat centraal in een lerende en kwalitatief groeiende omgeving.
- 7. Wij zijn een 'familie'** - informaliteit staat aan onze kern en ons werk is gebaseerd op relaties en vertrouwen. Wij zijn een groep mensen met een gezamenlijk doel, betrokken tot elkaar en ondersteunen elkander waar nodig.
- 8. Wij zijn een individu** - eenheid in diversiteit, wij leren van elkaar en wij groeien persoonlijk. Wij hebben zwaktes en sterktes en vullen elkaar hierin aan.

## **De normen van Stichting Wegloophuis Utrecht**

Normen zijn de gedragsregels gebaseerd op de overkoepelende kernwaarden. Deze normen zijn de gedragscode waaraan getoetst kan worden of de manier van werken in de lijn ligt van de waarden van de stichting.

- 1. Mensgericht werken** - je bent flexibel want iedereen is anders en je respecteert eenieder en behandelt iedereen als gelijkwaardig.
- 2. 'Thuis'** - je bent deel van een 'familie' en zorgt voor een veilige omgeving waarin eenieder zich thuis kan voelen en zichzelf kan zijn.
- 3. Ter zake stellen** - je stem telt, benoem actief je zorgen, onderbouw ze en geef alternatieven.
- 4. Overleg** - je overlegt als je iets niet weet of twijfelt of denkt dat een ander misschien een fout maakt, want niemand is zonder fouten.
- 5. Steun** - je werkt samen, houdt rekening met elkander en bent op de hoogte van ieders werkzaamheden. We hebben een gedeelde verantwoordelijkheid.
- 6. Geïnformeerd** - je bent en blijft geïnformeerd over de ontwikkelingen in de van belang zijnde werkvelden en je bent actief in het verwerven van benodigde kennis.
- 7. Reflecteren** - je reflecteert actief op je eigen handelen en dat van het team en de bewoners. Dit bevordert de kwalitatieve groei.
- 8. Feedback** - je geeft en ontvangt actief feedback en bent daarbij bewust dat je collega hierbij een goede intentie heeft. Zo groeien wij allemaal.
- 9. Aansprakelijkheid** - je werkt vanuit eigen initiatief, vrijheid en vertrouwen maar je bent altijd persoonlijk aansprakelijk op je handelen en neemt daarom altijd weloverwogen beslissingen.
- 10. Privacy** - je respecteert de privacy van iedereen die betrokkenen is bij het Wegloophuis en zorgt zo voor een sfeer van vertrouwen.
- 11. Eigenaarschap** - je past de principes van de gedragscode toe in je dagelijks werk en zorg dat ze in hun algemeenheid in het Wegloophuis nageleefd worden.

Aan de kern van dit alles staat een actieve werkhouding die ons scherp houdt en de samenwerking en onze kwaliteit van werken bevordert.





## Stichting Wegloophuis Utrecht

Waterstraat 11 | 3511 BW | Utrecht  
+31 (0)30-231 66 27

Bijlage 2: Publicatie

# **Af en toe verwarrend, maar gek genoeg werkt het**

**Stichting Wegloophuis Utrecht**

Door:

Dhr. T. Verschoor, MSc  
Kwalitatief onderzoeker  
December 2016

*'Ben jij een bewoner of werk jij hier?'*

Daar stond ik dan, niet wetende dat de eerste vraag die mij deze avond werd gesteld uiteindelijk de kern van mijn onderzoeksresultaat symboliseerde. Het was de nieuwjaarsborrel van Stichting Wegloophuis Utrecht. Een stichting die onderdak, ondersteuning en begeleiding biedt aan mensen met een psychiatrische achtergrond. Veelal zijn dit mensen die de reguliere psychiatrie willen ontvluchten. Bij het Wegloophuis werken ze aan een zo zelfstandig mogelijke terugkeer in de maatschappij. Die avond introduceerde ik mijzelf bij alle aanwezigen als onderzoeker die de bedrijfscultuur in kaart ging brengen. Al snel vroeg ik het mezelf die avond ook af. "Wie heeft nou welke rol hier? Wie werkt hier? Wie woont hier?"

De oorsprong van deze verwarring ligt bij de werkwijze van het Wegloophuis die wordt gekenmerkt door de 'mens tot mens' benadering. In essentie een werkwijze waarbij een zo gelijkwaardig mogelijke verhouding tussen medewerkers en bewoners centraal staat. Dit is de kracht van het Wegloophuis en wordt toegepast op alle niveaus. Binnen het team van vrijwilligers, stagiaires en vaste medewerkers heeft een ieder een gelijke stem. Maar hoe wordt dit vormgegeven in de dagelijkse praktijk? Welk effect heeft deze werkwijze daadwerkelijk? Klinkt het te mooi om waar te zijn?

*'Zullen we een format gebruiken voor de wekelijkse bewonersvergaderingen?'*

*'Natuurlijk niet!'*

*'Wat is eigenlijk het beleid voor deze situatie?'*

*'Geen idee, wat vind jij?'*

De concepten 'format', 'beleid' en eigenlijk alles dat synoniem staat voor kadering en standaardisatie zijn voor het Wegloophuis als vloeken in de kerk. Het zijn concepten die lijnrecht tegenover hun persoons- en situatiegerichte aanpak staan. Volgens de filosofie van het Wegloophuis beperken dat soort kaders de flexibiliteit die nodig is om kwalitatief goede begeleiding te bieden. Geen mens is hetzelfde dus geen aanpak kan hetzelfde zijn.

*'De nieuwe intake voldoet trouwens niet aan de voorwaarden!'*

*'Ach, dat zijn maar richtlijnen!'*

Een ongeregelde en ongeorganiseerde boel. Zo lijkt het in eerste instantie. Maar dat is niet wat deze en voorgaande quotes illustreren. Wat de quotes wel laten zien, is dat de bewoners centraal staan en dat dit belang ver uitstijgt boven een gestandaardiseerd beleid en protocollen. Die als beperkend worden gezien vanwege hun kadering. De stichting heeft wel een beleid met bijbehorende protocollen, maar deze worden met regelmaat vrij geïnterpreteerd om goede begeleiding te kunnen bieden. Maar zonder enige structurering zal deze aanpak niet werken. Zo is er in plaats van een gestandaardiseerde structuur een fluïde structuur. Deze wordt vormgegeven door niet alleen het beleid en de protocollen maar ook door de aanwezige normen en waarden. Dat tezamen vormt een referentiekader. Een kader waaraan beslissingen en besluiten getoetst worden. Het fluïde karakter zorgt er voor dat als het referentiekader niet aansluit bij de huidige ideologie of situatie op de werkvloer het aangepast wordt. Ook al is het eenmalig of situationeel. Op deze manier ontstaat er een structuur die flexibiliteit biedt. Deze structuur wordt versterkt door de horizontale organisatiestructuur. Die biedt namelijk de ruimte voor continue

nieuwe input van studenten en vrijwilligers. Zij hebben vanaf dag één al inspraak over de dagelijkse gang van zaken. Beslissingen worden zo samen met alle betaalde en onbetaalde medewerkers genomen.

*‘Waarom heeft hij [coördinator] die persoon uitgenodigd voor een intakegesprek, dat is toch niet slim?’*

*‘Waarom is dit niet in het team besproken, dit is een uitzonderingssituatie en we hadden hier een afspraak over!’*

Dat zorgt voor interessante conversaties. Want hoewel de neuzen vaak dezelfde kant opstaan, is dat uiteraard niet altijd het geval. Om dan toch tot zo’n gedeelde besluitvorming te komen, is het doen aan zelfreflectie en het geven van feedback essentieel. Wat daarbij belangrijk is en ook zeer wordt aangemoedigd, is een open en eerlijke communicatie. Eén waarbij het actief ter zake stellen van je zorgen centraal staat, waardoor ruimte voor overleg ontstaat. Zo spreken vrijwilligers en stagiaires ook de coördinatoren aan op hun beslissingen en werkwijzen, wanneer zij er vraagtekens bij hebben. Het uiteindelijke doel van deze manier van werken, is de persoonlijke en collectieve groei, waardoor de kwaliteit van het geleverde werk verbetert.

Hoewel grotendeels de horizontale organisatiestructuur centraal staat. Bestaat er ook duidelijk een verticale organisatiestructuur. Zo zijn er drie medewerkers in loondienst die een coördinerende rol hebben en daardoor een grotere verantwoordelijkheid dragen. Gezamenlijk met hun ervaring en positie als stagebegeleiders geeft dit hen een hogere positie in de organisatiestructuur. Van dit onderscheid zijn ze zelf duidelijk op de hoogte. Daarom zorgen ze ervoor dat op alle andere vlakken de onderlinge verhouding in het team gelijkwaardig is. Hierbij is de houding van de stagiaires en vrijwilligers van groot belang. Zij krijgen de ruimte om een gelijkwaardige input te hebben in het team, maar ze moeten die ruimte wel nemen en soms ook gewoon toe-eigenen.

Uiteraard klinkt dit alles idyllischer dan het in werkelijkheid is. In een informele en zelfs familiale werkomgeving waar veel gereflecteerd wordt, ontstaan botsingen. En met een werkmethode gebaseerd op flexibiliteit en een situatiegerichte aanpak zonder concrete kaders, ontstaan onduidelijkheden. Onduidelijkheden die leiden tot eventuele misverstanden en meningsverschillen. Aansprakelijkheid, reflectie en een gezamenlijk doel zijn de remedies voor deze bedrijfsziektes. Zo start elke dienst dan ook met een overleg en eindigt met een verslag en reflectie. Daarnaast zijn de wekelijkse vergaderingen een belangrijke plek voor reflectie.

*“Daar stonden we dan, in de stromende regen en harde wind. Onze eerste partytent..., die was niet meer. De tweede en gelukkig geslaagde poging omvatte een groot zeil, touwen, maar wat missende creativiteit. Uiteindelijk stonden we daar met z’n allen, medewerkers, (ex-)bewoners en vrijwilligers. De Vrijmarkt was nu ook voor ons begonnen en de eerste bekers warme choco met marshmallows waren al verkocht. Naast de wind blies ook de geluidsinstallatie ons bijna omver. De toon en de sfeer was gezet. Dit beloofde een goede dag te worden”*

Bij alle activiteiten van het Wegloophuis wordt geprobeerd iedereen te betrekken. De definitie van ‘iedereen’ in deze context komt overeen met het metaforische principe van ‘second family’. Tijdens de Vrijmarkt waren er vele (ex-)bewoners, vroegere vrijwilligers en medewerkers aanwezig. Er werden herinneringen opgehaald, traantjes weggepinkt, harten onder de riemen gestoken, gelachen, gedanst en

gedronken. De Vrijmarkt, een jaarlijkse traditie die de cultuur van het Wegloophuis ten voeten uit representeert en definieert.

*“Er was een mooi draaiboek, ergens. Er waren mensen, overal. Hier en daar werden de eerste biertjes en wijntjes al genuttigd. Ondertussen was er al een redelijke hoeveelheid spullen, en ook een beetje zoi, verkocht. Dat ondanks het lage bezoekersaantal door de aanhoudende regen en gure wind. Het liep allemaal op rolletjes, als één organisch geheel. Weliswaar een organisme met een persoonlijkheidsstoornis, maar één die goed liep desalniettemin. Zal ik je daar even mee helpen? Er staat eten voor je klaar als je wilt!”*

Op zichzelf niks bijzonders. Een groep mensen die elkaar regelmatig ziet en zich gezamenlijk vermaakt op de Vrijmarkt. Mocht het niet zo zijn dat vele groepsleden jarenlang in de reguliere psychiatrie hebben gezeten (of nog zitten). Het Wegloophuis werkt op hun eigen wijze. Zo koken de bewoners regelmatig gezamenlijk en drinken ze af en toe gezellig wat mee met het team, tijdens de borrel na de wekelijks teamvergadering. Uiteraard brengt dit ook zijn moeilijkheden met zich mee omdat drank en een informele werkomgeving de grenzen tussen medewerker en bewoner onder spanning kunnen zetten. Maar zoals een medewerker een keer zei;

*‘Niet iedereen is een potentiële Breivik.’*

Stigmatisering is dan ook een onderwerp dat vaak aan bod komt bij het Wegloophuis. Door het nieuws wordt de indruk gewekt dat iedere ‘verwarde’ persoon gevaarlijk is of op zijn minst overlast veroorzaakt. En daar stond ik dan. Op de Vrijmarkt met ruim twintig ‘verwarden’. Ondanks de potentiële desastreuze situaties die je je kan voorstellen, was de sfeer erg gemoedelijk en vermaakte een ieder zich uitstekend.

Het Wegloophuis heeft dan ook geen problemen met de uitvoering van activiteiten voor de (ex-)bewoners. Want het Wegloophuis werkt!

*“Je loopt het algemene kantoor in, of de keuken of is het een gezamenlijke ruimte? Hoe dan ook, de koffie staat er altijd klaar! De sfeer wordt gezet door een muziekje op de achtergrond, gelukkig is er meestal wel sprake van een goede smaak. De muren zijn behangen met schilderijen, bedankbriefjes en kaarten van ex-bewoners. Uiteraard zie je hier niet de sporadische haatmails hangen, maar ach ook die zaken zijn te overkomen.”*

Het werk is zeker niet altijd makkelijk en de doelgroep kan veel eisen van de medewerkers. Maar daar tegenover staat het feit dat veel (ex-)bewoners je in woord bedanken. Zo nu en dan komen sommige zelfs langs met gebak om hun dankbaarheid te tonen.

Er zijn tijden van rust en tijden van hectiek. Hoe moeilijk het ook kan zijn er is altijd een luisterend oor, in dezelfde mate voor de collega’s als voor de (ex-)bewoners. En als je dan luistert, dan hoor je vele vertellen dat het Wegloophuis hun vooral rust biedt of heeft geboden. Een plek voor hun om even adem te halen. Voor de één, omdat de dwang van regels, therapieën en activiteiten van de instellingen ontbreekt. Voor de ander, omdat de medewerkers geduld en begrip hebben en altijd klaar staan. Het is voor mij duidelijk dat de (ex-)bewoners hier een plek hebben waar ze zichzelf kunnen zijn. En velen van hen hier erg dankbaar voor zijn. Dat kun je zien aan de bedankbriefjes en gedichten. Maar ook tijdens de inloopuren

benadrukken ex-bewoners hoe blij ze zijn met hun tijd in het Wegloophuis. Deze regelmatig drukke doordeweekse inloop voor ex-bewoners toont duidelijk het nut van het Wegloophuis. Ex-bewoners komen langs voor een praatje, gezelligheid en soms ook met een hulpvraag. Het Wegloophuis is dan ook niet alleen gericht op de circa tien bewoners. De vele ex-bewoners kunnen er ook nog steeds terecht.

Maar hoe zit het met de medewerkers zelf? Het team bestaat uit meerdere vrijwilligers van wie er een aantal oud-stagiair zijn. Wat verbindt hun zo met het Wegloophuis? Waardoor is hun loyaliteit ontstaan? Toen ik er naar vroeg bij verschillende medewerkers kwamen een paar aspecten duidelijk naar voren, de informele sfeer, gelijkwaardigheid en vrijheid. Gelijkwaardigheid werd gedefinieerd als de gelijkwaardigheid tussen medewerker en bewoner, de 'mens tot mens' benadering. En de horizontale organisatiestructuur waarin een ieder zijn stem gelijkwaardig is. Daarnaast is de vrijheid die medewerkers krijgen om zichzelf te zijn en de vrijheid die zij krijgen in het werk zeer bepalend voor de verbondenheid die zij voelen met het Wegloophuis. Dat alles is vooral mogelijk vanwege de informele setting, waardoor medewerkers snel 'rapport' opbouwen met elkaar en met de (ex-)bewoners. Bij hoge uitzondering kan het zelfs zo zijn dat enkele medewerkers met wat (ex-)bewoners 's nachts gezamenlijk uitgaan. Dat dit niet de normale gang van zaken is en daarnaast een weloverwogen beslissing, mag duidelijk zijn. Maar deze unieke situatie is wel zeer kenmerkend voor het Wegloophuis in de zin van onderlinge verbondenheid tussen medewerkers en (ex-)bewoners.

Uiteraard maakten de medewerkers bij het beantwoorden van mijn vragen ook kritische opmerkingen. Zo hebben de informele sfeer en gelijkwaardige aanpak ook een valkuil, genaamd naïviteit gevolgd door mogelijke oogkleppen. In de informele setting kan het lastig zijn om bewoners aan te spreken op verantwoordelijkheden en gedrag. Want hoewel er gestreefd wordt naar een zo gelijkwaardig mogelijke houding tussen bewoner en medewerker, is dat uiteraard niet geheel haalbaar. Zo is er onder andere sprake van een begeleider en begeleide, een verhuurder en huurder. De informele sfeer en gelijkwaardige houding staan soms goede begeleiding in de weg. In dat soort situaties moet er door medewerkers dan ook daadkrachtig opgetreden worden, waardoor de balans wat verschuift. Daarom wordt er door het Wegloophuis ook gesproken van 'een zoveel mogelijk gelijkwaardige houding'. Als medewerker kun je door deze houding af en toe de fout maken (ex-)bewoners te vriendelijk te behandelen, en daardoor geen kritische aanpak toe te passen.

Een ander belangrijk punt dat zorgt voor de betrokkenheid van de medewerkers met het Wegloophuis is de horizontale organisatiestructuur. Als medewerker in loondienst, vrijwilliger of stagiair, heb je allemaal evenveel te zeggen. Zolang je maar je argumenten onderbouwt en keuzes motiveert. Want je moet in staat zijn verantwoording over je handelen af te kunnen leggen. Uiteraard mogen er fouten gemaakt worden, want een ieder kan daar van leren. Belangrijk bij dit proces is feedback en het vormen van een veilige omgeving waar feedback ontvangen en gegeven kan worden. Dat is bij iedere jaarlijkse wisseling van stagiaires weer een belangrijk aspect.

Wat maakt het Wegloophuis dan zo speciaal voor de medewerkers en de bewoners, dat ze blijven terugkomen? In mijn ogen is het de toegepaste 'mens tot mens' benadering, waarvan de exacte definitie niet door het Wegloophuis benoemd wordt. Ze definiëren het zelf vrij algemeen als 'een benadering waarin respect en eigen verantwoordelijkheid centraal staan'. Ook koppelen ze het aan een werkwijze gebaseerd op een gelijkwaardige verhouding tussen medewerkers en bewoners. De toegepaste werkwijze

van het Wegloophuis zou ik op basis van de kennis die ik heb opgedaan door middel van mijn onderzoek als volgt definiëren;

*“De mens-tot-mens benadering benadrukt dat we werken met mensen, niet met dossiers en diagnoses. Onze relatie met de bewoner en onze relatie onderling als medewerkers worden gekenmerkt door onze gelijkwaardigheid als mens zijnde en door het wederzijds respect en vertrouwen. Daarnaast is een ieder aansprakelijk voor zijn of haar handelen en is er de openheid en het vertrouwen om elkaar hierop aan te spreken, met ‘groei’ als doel. Flexibiliteit en reflectie staan centraal om zo goed mogelijk persoons- en situatiegericht te kunnen werken en daarmee aan te sluiten bij de leefwereld van elkaar. We werken, besluiten en groeien samen en creëren zo een metaforische ‘second family’ waarin de onderlinge verbondenheid resulteert in een ieders persoonlijke groei. Dit alles zonder onze rollen en verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar uit het oog te verliezen”*

Deze respectvolle benadering, waarbij luisteren naar elkaar van belang is, wordt zeer gewaardeerd door de bewoners. Die zijn dat zeker niet altijd in hun leven gewend. Dit is dan ook de reden dat eerdere dossiers en diagnoses niet worden besproken. De voorkennis die ze bieden, vertekent het beeld dat een medewerker vormt over de bewoner. De bewoner wordt dan gezien als verbonden aan het eventuele ziektebeeld waardoor hij of zij niet meer alleen als ‘mens’ wordt gezien. In plaats daarvan als ‘mens’ met een ziekte, waardoor er automatisch bepaalde invullingen worden gemaakt. Hierdoor komt de waarheid van de medewerker en die van de persoon in kwestie niet overeen met elkaar en dat maakt een gelijkwaardige verhouding onmogelijk.

De effectiviteit van de werkwijze van het Wegloophuis, die al 35 jaar succesvol wordt toegepast, wordt naar mijn inziens voornamelijk bepaald door een aantal centraal staande factoren. Namelijk de persoons- en situatiegerichte aanpak in het werken. Een aanpak waar iedere medewerker een gelijke stem heeft en de zo gelijkwaardig mogelijke verhouding met de (ex-)bewoners centraal staat. Dat levert valkuilen op. Neem de onduidelijkheid in beleid en structuur waardoor misverstanden en meningsverschillen ontstaan en de mogelijke naïviteit in de begeleiding. Deze valkuilen worden opgevangen door als team reflectief te werk te gaan. Elke dienst wordt begonnen met een terugblik op de vorige dienst en afgesloten met een bespreking van de huidige dienst en een ieders aandeel daarin. Ook is er wekelijks een teamvergadering waarin medewerkers uitgebreider ingaan op waar ze tegenaan lopen. Dat zorgt ervoor dat medewerkers de manier van werken telkens weer onder de loep nemen, om zo effectief mogelijk te zijn en ieders leerproces te voeden.

Het wekelijkse gezamenlijk eten met de bewoners, de borrels na de vergadering en alle overige activiteiten versterken gezamenlijk met de horizontale organisatiestructuur het onderlinge ‘rapport’. De activiteiten creëren zo een sfeer van vertrouwen en openheid. Door de informele sfeer wordt de reflectieve werkwijze effectiever, want het kritisch feedback geven en ontvangen wordt gedeeltelijk geoptimaliseerd in een ‘veilige’ omgeving. Anderzijds maakt deze informele sfeer het wel lastig om kritisch feedback te geven, omdat men onderling ‘aardig’ wil blijven. Dat vangen de coördinatoren op doordat ze dit in hun coachende houding duidelijk blijven benoemen. En het komt ook terug in de door hun georganiseerde trainingdagen. Dat alles verstoort wel de horizontale organisatiecultuur. Zeker doordat de coördinatoren over meer kennis en ervaring beschikken en ook als taak hebben de stagiaires te begeleiden in hun leerproces. Daarom is het belangrijk voor een stagiair om na een periode van gewenning in de organisatie zichzelf te zien als ‘gelijke’. En hier zoveel mogelijk naar te handelen om de

balans weer te herstellen. Voor vrijwilligers geldt uiteraard hetzelfde, maar hun positie verschilt per persoon. Hun ervaring en kennis kan immers onderling zeer divers zijn.

Een zoveel mogelijk gelijkwaardige houding is één van de speerpunten van het Wegloophuis. Ik sta er volledig achter dat dit van groot belang is voor de geleverde kwaliteit. Het kan alleen beter verwoord worden als 'het in stand houden van de balans tussen de verticale en horizontale organisatiestructuur'. Soms is een verstoring van de horizontale aanpak nodig zodat medewerkers bewoners verder kunnen helpen in hun groeiproces. Het kan ook nodig zijn voor de coördinatoren om de stagiaires en vrijwilligers te helpen in hun leerproces. De horizontale aanpak is daarentegen onder andere van groot belang voor de interne groei. Groei die ontstaat door de frisse blik van stagiaires en vrijwilligers die vanuit hun studie en persoonlijke ervaringen nieuwe input blijven leveren en vraagtekens blijven zetten. Hierdoor blijft er continu evaluatie plaatsvinden die belangrijk is voor de groei in kwaliteit. Want stilstand is nou eenmaal achteruitgang.

*“Het was het einde van mijn onderzoek en daar waren de nieuwe stagiaires. De eerste vraag die ik hoorde was; ben jij een bewoner of werk jij hier? En ik dacht, wat een mooie reis gaan jullie maken!”*